

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر القيادة التشاركية على تحسين الأداء المؤسسي في المدارس:
دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بالمدينة المنورة

أسم الطالبة

مريم علي محمود يوسف

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	Error! Bookmark not defined.
1.2. مشكلة الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	Error! Bookmark not defined.
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	Error! Bookmark not defined.
1.3. أهمية الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.3.1. على المستوى النظري:	Error! Bookmark not defined.
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	Error! Bookmark not defined.
1.4. أسئلة الدراسة	7
1.5. أهداف الدراسة	7
1.6. فرضيات الدراسة	7
1.7. نموذج الدراسة	7
1.8. منهجية الدراسة	7
1.9. الدراسة الميدانية	7
1.10. مخطط المشروع المقترح	7
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	8
2.1. المقدمة:	8
2.2. المتغير المستقل	8
2.3. المتغير التابع	8
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	8
2.5. الخاتمة	8
قائمة المراجع	9

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تُعَدُّ المنظمات المعاصرة في ظل التحوّلات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم أمام تحديات متزايدة تفرض عليها إعادة النظر في أنماطها القيادية وأساليبها الإدارية بما يُمكنها من تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية. وقد باتت القيادة الفاعلة من أهم المرتكزات التي تستند إليها المؤسسات في مواجهة هذه التحديات، إذ لم تعد الأنماط القيادية التقليدية القائمة على المركزية والسلطة الأحادية قادرة على استيعاب المتغيرات البيئية وتلبية تطلعات العاملين، مما دفع الباحثين والممارسين إلى البحث عن أنماط قيادية أكثر مرونة وانفتاحاً تُسهم في تفعيل الطاقات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي (الحربي، 2025).

وتمثّل القيادة التشاركية أحد أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري المعاصر، لما تتضمنه من إشراك للعاملين في عمليات اتخاذ القرار، وتفويض للصلاحيات، وتعزيز للعمل الجماعي، وفتح قنوات التواصل بين القيادة والمُؤسّسين. ويقوم هذا النمط القيادي على مبدأ جوهري مفاده أن المشاركة الفاعلة للعاملين في صياغة القرارات وتنفيذها تُعزّز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية، وترفع من مستوى التزامهم تجاه المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الفردي والجماعي (الفرعي و طشطوش، 2022).

وقد أكدت الدراسات الحديثة أن تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات يُسهم في تحقيق جملة من المخرجات الإيجابية، من بينها تنمية رأس المال الفكري، وتعزيز التميز الاستراتيجي، وتحسين أداء فرق العمل، وزيادة مستويات الرضا الوظيفي. كما أن إشراك العاملين في صنع القرار يُؤلّد لديهم إحساساً بقيمتهم داخل المنظمة ويُحفّزهم على تقديم أفكار إبداعية تُسهم في تطوير العمل وحل المشكلات بكفاءة عالية (النظاري و محمد، 2025؛ الحسنوي و شياع، 2023).

ويُعَدُّ الأداء المؤسسي من المفاهيم المحورية التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويرتبط الأداء المؤسسي ارتباطاً وثيقاً بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية، من أبرزها النمط القيادي السائد، والثقافة التنظيمية، ونظم الاتصال الداخلي، إذ تتكامل هذه العوامل

لتشكّل البيئة المؤسسية التي تُحدّد مستوى الأداء ومدى تحقيق المؤسسة لرسالتها وأهدافها الاستراتيجية (المبيضين و العضاية، 2024).

وفي القطاع التعليمي، وتحديدًا في المدارس الحكومية، تكتسب القيادة التشاركية أهمية مضاعفة بوصفها المدخل الأنسب لإدارة بيئات تعليمية تتسم بالتنوع وتعدد الأطراف ذات العلاقة من معلمين وإداريين وطلبة وأولياء أمور ومجتمع محلي. ويُمثّل تطبيق هذا النمط القيادي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة فرصة حقيقية لتحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة المخرجات التعليمية، خاصة في ظل التوجهات الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030 التي تُولي اهتمامًا بالغًا بتطوير قطاع التعليم وتعزيز كفاءته (Riza et al., 2025).

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة، سعيًا للإسهام في إثراء الأدب الإداري في هذا المجال، وتقديم توصيات عملية تُفيد صانعي القرار في القطاع التعليمي لتطوير الممارسات القيادية بما يُحقّق التميز المؤسسي المنشود

1.2. مشكلة الدراسة

يشهد القطاع التعليمي في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية في إطار التوجه نحو تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، الأمر الذي يستدعي تبني أنماط قيادية حديثة تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي للمدارس ورفع جودة العملية التعليمية. وعلى الرغم من الجهود المبذولة في تطوير الممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، إلا أنه لا تزال هناك فجوات واضحة في تطبيق القيادة التشاركية ومدى انعكاسها على الأداء المؤسسي، وهو ما يُبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة بصورة معمّقة في السياق التعليمي بالمدينة المنورة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تكشف مراجعة الأدبيات السابقة عن وجود تباين في النتائج المتعلقة بأثر القيادة التشاركية على الأداء المؤسسي، إذ ركّز معظم الباحثين على دراسة هذا الأثر في القطاعات الاقتصادية والصناعية والخدمية، في حين ظلّ القطاع التعليمي – وتحديدًا المدارس الحكومية – أقل حظًا من الدراسة (بقشان و فلمبان، 2023). كما أن

الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية في البيئة العربية تطرقت إلى متغيرات وسيطة مثل أخلاقيات القيادة والرضا الوظيفي، دون التعمق في الأثر المباشر للقيادة التشاركية بأبعادها المختلفة على أبعاد الأداء المؤسسي في البيئة المدرسية) المبيضين و العضايلة، 2023؛ (Mpuangnan et al., 2024) يُضاف إلى ذلك أن الأطر النظرية التي تناولت العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية الحكومية بالسياق السعودي لا تزال محدودة، مما يُشكّل فجوة معرفية تستدعي البحث والاستقصاء (Ayesuwa & Okwuokei, 2023).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، تُشير الملاحظات الميدانية والتقارير ذات العلاقة إلى وجود قصور في تبني ممارسات القيادة التشاركية في كثير من المدارس الحكومية، حيث لا يزال النمط القيادي السائد يميل إلى المركزية في اتخاذ القرارات وضعف إشراك المعلمين والكوادر الإدارية في رسم السياسات وتطوير العمل المدرسي (الحربي، 2025). كما أن هناك تفاوتاً في مستوى الأداء المؤسسي بين المدارس الحكومية، الأمر الذي قد يُعزى جزئياً إلى اختلاف الأنماط القيادية المُتبعة من قِبل قادة هذه المدارس. ويلاحظ كذلك ضعف في قنوات التواصل بين القيادة المدرسية والمعلمين، وقلة في تفويض الصلاحيات، مما ينعكس سلباً على مستوى الالتزام التنظيمي والإنتاجية (إبراهيم و الدريني، 2024).

وبناءً على ما تقدّم، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما أثر القيادة التشاركية على تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة؟

1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الحيوي الذي تتناوله، ومن السياق التطبيقي الذي تُجرى فيه، وتتجلى أهميتها على المستويين النظري والتطبيقي على النحو الآتي:

1.3.1. على المستوى النظري

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدب الإداري العربي بإطار نظري متكامل يربط بين القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة والأداء المؤسسي في القطاع التعليمي، وهو ما يُمثّل إضافة معرفية للمكتبة العربية.
- تسدّ الدراسة جزءاً من الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة أثر القيادة التشاركية في المدارس الحكومية بالسياق السعودي، حيث تندر الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في بيئة المدينة المنورة تحديداً.
- تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين لاستكشاف متغيرات إضافية وسيطة ومعدّلة قد تؤثر في العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء المؤسسي.
- تُقدّم الدراسة مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بالقيادة التشاركية والأداء المؤسسي في القطاعات التعليمية المختلفة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُقدّم الدراسة نتائج وتوصيات عملية تُفيد صنّاع القرار في وزارة التعليم وإدارة تعليم المدينة المنورة في تطوير الممارسات القيادية في المدارس الحكومية.
- تُسهم الدراسة في توعية قادة المدارس بأهمية تبني القيادة التشاركية بوصفها مدخلاً لتحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة المخرجات التعليمية.
- تُساعد نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية متخصصة لقادة المدارس تستهدف تنمية مهارات القيادة التشاركية وممارساتها بصورة فاعلة.
- تتسجم الدراسة مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى تطوير القطاع التعليمي وتحسين كفاءته وفاعليته.
- تُقدّم الدراسة أدوات قياس يمكن الاستفادة منها في تقييم مستوى تطبيق القيادة التشاركية وأثرها على الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية.

1.1. أسئلة الدراسة

1.2. أهداف الدراسة

1.3. فرضيات الدراسة

1.4. نموذج الدراسة

1.5. منهجية الدراسة

1.6. الدراسة الميدانية

1.7. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- المبيضين، لانا محمود محمد، و العضائيلة، علي بن محمد عمر. (2024). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن. *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، مج27، ع3، 1. 21 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1508585>
- الحربي، صالح بن حامد حمدان. (2025). أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي. *المجلة العربية للإدارة*، مج45، ع2، 173 - 186. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1623485>
- المبيضين، لانا محمود محمد، و العضائيلة، علي بن محمد عمر. (2023). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لأخلاقيات القيادة: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1467134>
- الفرعي، أحمد بن سعيد بن محمد، و طشطوش، هایل عبدالمولى إبراهيم. (2022). أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة موظفي شركة النبع للتموين والإعاشة والخدمات ش. م. م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية، إبراء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1583287>
- إبراهيم، محمد حمدان، و الدريني، سارة السيد عبدالله. (2024). أثر القيادة التشاركية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بتموين بالدقهلية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المنصورة، المنصورة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1536945>
- النظاري، محمد عبدالرحمن، و محمد، سحر هزاع عبدالملك. (2025). القيادة التشاركية وعلاقتها بتنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على جامعة تعز. *مجلة الريان للعلوم التطبيقية*، مج8، ع14، 33 - 79. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1616648>
- الحسناوي، علي غازي عبد زيد كريم، و شياح، حسام حسين. (2023). دور القيادة التشاركية في تعزيز التميز الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة

كربلاء المقدسة. مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع2 ، 325 - 346. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1469021>

• بقشان، ريهام بنت خالد، و فلمبان، كمال بن نواوي توحيد. (2023). أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل

الافتراضية: دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع62 ، 415 -

445. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547033>

- Riza, M. F., Hutahayan, B., & Chong, H. Y. (2025). Fostering high-performing organizations in higher education: the effect of participative leadership, organizational culture, and innovation on organizational performance and commitment. *Cogent Education*, 12(1), 2448884.
- Mpuangnan, K. N., Govender, S., Mhlongo, H. R., & Osei, F. S. (2024). Impact of motivation and participative leadership style on employee performance: Mediating the role of job satisfaction. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(3), 1088-1098.
- Ayesuwa, O., & Okwuokei, F. N. (2023). Participative leadership and organizational performance. *International Journal of Economics, Environmental Development and Society*, 4(3), 371-383.